

2. Грачев А. Создаем свой сайт на WordPress: быстро, легко и бесплатно. Работа с CMS WordPress 3. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
3. Поршнев А.Г., Разу М.Л., Тихомирова А.В. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. С. 528.
4. Термелева А.Е. Принятие управленческого решения – значимая функция современного менеджера // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст./ под общ. ред. Н.А. Дубровиной. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2016. Вып. 4. С. 154–159.

*Вертей О.М., Горелова Н.Ю. **

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАМКАХ ВНУТРЕННЕЙ ИСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В рамках статьи анализируются наиболее известные и востребованные стратегии управления человеческими ресурсами. Акцентируется внимание на стратегии развития человеческих ресурсов, и факторов и институтов, влияющих на данный процесс. Рассматриваются варианты подходов к понятию стратегического развития человеческих ресурсов, выделяются уровни развития и сущностное содержание каждого из них.

* © Вертей О.М., Горелова Н.Ю., 2018

Вертей Ольга Михайловна (omvertey@yandex.ru), магистрант Самарского университета

Горелова Надежда Юрьевна (nadezhda25@mail.ru), канд. экон. наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Самарского университета, 443011, Российская Федерация, г.Самара, ул. Акад. Павлова, 1

Ключевые слова: стратегическое управление человеческими ресурсами, групповой и индивидуальный уровень развития, институциональная среда организации, внутренние институты организации.

В современных рыночных условиях вопросы качественного и грамотного управления человеческими ресурсами (УЧР) относятся к числу наиболее важных и актуальных, что обосновывается необходимостью повышения производительности и интенсивности труда, а также обеспечения качества работы персонала организации. Можно утверждать, что гибкий и комплексный подход к управлению человеческими ресурсами позволит решить указанные аспекты координирования работников предприятия с тем, чтобы максимально повысить эффективность труда и разработать долгосрочную стратегию практикоориентированного подхода в деятельности конкретной фирмы. При этом необходимо учитывать не только общенаучные рекомендации по формированию системы, стратегии и политики УЧР, но отраслевую специфику, размер, стадию жизненного цикла исследуемого предприятия или кластера.

В настоящее время существует несколько направлений стратегического УЧР. Говоря о выборе политики в сфере управления человеческими ресурсами, способствующей обеспечению конкурентоспособности, М. Армстронг [1] выделяет следующие основные стратегии УЧР:

- стратегии управления эффективностью;
- стратегии обеспечения человеческими ресурсами;
- стратегии развития человеческих ресурсов.

В первом случае подразумевается увеличение производственной эффективности посредством увеличения производительности, уровня обслуживания клиентов организации, качества продукции и услуг, а также итоговой прибыли. При этом прикладными способами осуществления данных стратегий выступают следующие:

- мониторинг операционной эффективности процессов;
- создание внутренних стандартов по труду;
- построение систем оценки результативности персонала;

- использование гибких систем оплаты труда;
- применение программ обучения и повышения квалификации персонала;
- вовлечение сотрудников в деятельность по улучшению работы предприятия.

В основе стратегии обеспечения человеческими ресурсами лежит создание возможностей для привлечения, приобщения и сохранения сотрудников на рабочем месте с нужными навыками, компетенциями, умениями, моделями поведения, которые в полной мере соответствуют стратегии компании и корпоративной культуре. В практическом смысле эти стратегии связаны с [4]:

- анализом и развитием навыков имеющегося персонала или с подбором и отбором привлеченных кандидатов;
- планированием количества и структуры необходимого для деятельности предприятия персонала;
- разработкой продуманной политики и мер удержания ценных сотрудников;
- достижением гибкости человеческих ресурсов с целью интеграции компании в перманентно меняющиеся условия бизнес-среды.

Иными словами, речь идет о разработке политик занятости, связанных с долгосрочными задачами организации.

Целью стратегий развития персонала выступает создание условий, направленных на обучение, совершенствование и развитие персонала предприятия с тем расчетом, чтобы в конечном варианте добиться индивидуальной, групповой и организационной эффективности. В практическом исполнении имеют значение следующие факторы:

- формирование культуры эффективности труда;
- создание гибких подходов к обучению и развитию персонала;
- работа с управленческим и кадровым резервом;
- динамичное обновление управленческого корпуса.

В большинстве литературных источников под управлением человеческими ресурсами понимается симбиоз разных способов и методов, посредством которых происходит влияние на людей для подчинения их некоторым, четко определенным, организационным целям. Таким образом, в основе УЧР лежит способность персонала соответствовать достижению установленных результатов, что побуждает руководство компаний взвешенно подходить к проблеме развития и управления человеческими ресурсами.

Так же стратегическое развитие человеческими ресурсами подразумевает некоторое управление «обязанностями и процессами», побуждающих работников предприятия достигать поставленных задач, оперируя совокупностью знаний и умений [6].

С другой стороны, существует трактовка стратегического развития человеческими ресурсами как видение организации, концентрирующееся и проявляющееся через потенциал как организации, так и самих работников компании [3].

С указанных позиций можно утверждать, что стратегическое развитие человеческих ресурсов представляет собой, в первую очередь, выделение перспектив развития предприятия. Данные перспективы могут быть сформированы на основе следующих компонентов (рис. 1).

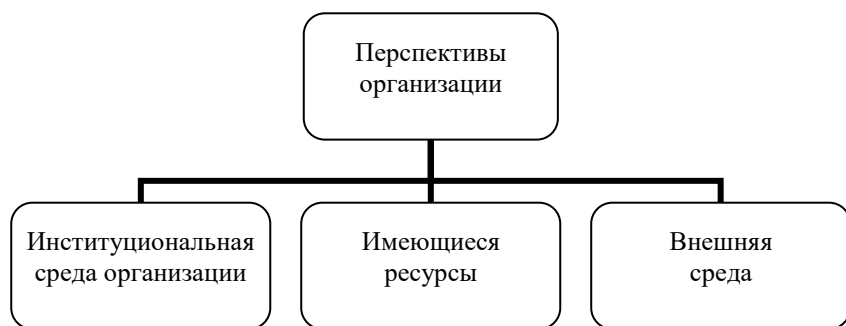


Рис. 1. Компоненты перспектив развития организации

Возможности внешней среды комбинируются и вытекают из динамики развития той отрасли, в которой функционирует компания, а также уровня и типа развития конкуренции, и влияния иных экзогенных факторов. В итоге указанные аспекты способствуют выбору в сторону выработки необходимых условий для обучения и развития управленческих навыков сотрудников предприятия. Это необходимо для того, чтобы работники имели возможность выйти на необходимый уровень конкурентного преимущества в границах предпочитаемого направления развития предприятия в её неопределенной перспективе.

Имеющиеся ресурсы это наличные или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную работу организации для достижения ее основных целей.

Практически каждая организация обладает собственными специфическими культурными и функциональными «микроинститутами», комплекс которых определяет внутреннюю институциональную среду организации. Внутренняя институциональная среда организации, включая формальную и неформальную составляющие, является основой ее корпоративной культуры. Внутренние институты организации увязаны со стратегическими целями, миссией и профилем деятельности, определяющими предназначение и роль данной организации в социально-экономической системе государства [2]. Формирование эффективных внутренних институтов организации неразрывно связано с качеством человеческого капитала предприятия. Выбирая и реализуя модели, в рамках которых сотрудник получит возможность развиваться согласно и благодаря внутренне и внешне действующим условиям, руководство в конечном итоге способствует достижению необходимых целей для всестороннего развития организации [5].

Нельзя не отметить, что гармоничному развитию работников предприятия будет способствовать политика руководства компании, включающая в себя:

- всестороннее и качественное использование многосторонних и многоступенчатых программ обучения;

- проведение семинарских занятий;
- практикоориентированные деловые игры и тренинги;
- повышение квалификации;
- формирование ценностных ориентиров организации.

Соответственно, стратегическое развитие человеческими ресурсами интегрирует не только развитие работников внутри фирмы, но и подразумевает череду действий по самообразованию и самообучению с параллельной поощрительной поддержкой со стороны администрации предприятия.

В рамках данного подхода субъектам производственной деятельности свойственно перманентное развитие и личностный рост. Получив информацию организационного обучения, они не останавливаются на достигнутом, что объявляется наличием престижных потребностей (по А. Маслоу), т.е. стимулирования уверенности как в глазах коллег и руководства предприятия, так и с точки зрения собственного уважения. Данный прием достаточно эффективен в современных условиях и приносит ощутимые результаты в процессе деятельности предприятия. Особенно если учесть, что подготовленные, образованные и конкурентоспособные сотрудники способны к решению нестандартных, неожиданно возникающих задач и склонны к достижению амбициозных целей.

Всестороннее развитие сотрудников, таким образом, способствует решению следующих аспектов деятельности организации:

- повышение ценности организации;
- формирует ценность и значимость сотрудников организации;
- повышается статус работников как на внутри самой организации, так и на внешнем рынке для других потенциальных работодателей.

Поэтому можно утверждать, что развитие сотрудников, их перманентное обучение, повышение квалификации и стимулирование получения дополнительных навыков является сутью УЧР [7]. Соответственно, инвестиции в человеческий капитал – особый меха-

низм, посредством которого выполняется развитие человеческих ресурсов.

Развитие человеческих ресурсов осуществляется на следующих уровнях (рис. 2).



Рис. 2. Уровни развития человеческих ресурсов

Так, на организационном уровне предприятие представляет собой перманентно обучающуюся и динамично развивающуюся интегральную систему со своим личным представлением будущего, особым состоянием, обусловленным эндогенной и экзогенной средой влияния. Организация, функционирование которой связано с данным уровнем развития, стремится к долгосрочной реализации поставленных стратегических ориентиров. Указанная реализация поставленных целей и конкретизирующих их задач обладает собственными компетенциями, которые формируют совокупность конкурентоспособных преимуществ перед имеющимися конкурентами. Уникальная особенность развития этого уровня заключается в том, что организация концентрируется на данных особенностях и компетенциях, которые составляют основу будущих и современных конкурентных преимуществ.

На групповом уровне производится анализ групповых потребностей, нужд и возможностей каждого отдела, состоящего и составляющего структуру предприятия. Указанный анализ позволяет оценить, какие факторы становятся доминантными в процессе достижения целей как отдельного сотрудника, так и всей организации в целом. На групповом уровне существует формулировка дей-

ствий руководства компании как «создания звездных командных групп» вместо локальных «команд из отдельно существующих звезд», что означает акцент на развитии именно групповых коллективов, отделов, всех департаментов, а не фокусировать все силы и время только на отдельных сотрудниках.

Наконец, индивидуальный уровень обуславливает и определяет поведение всех участников организации в том случае, если бы данное предприятие находилось в их частной собственности. Не стоит отождествлять смысл понятия «обучение» и «развитие». Конкретизация данных определений приведена на рис. 3.



Рис. 3. Интерпретация понятий «обучение» и «развитие»

Таким образом, получается, что обучение подразумевает возможность и методы получения дополнительных сведений и данных в рамках одного этапа деятельности сотрудника в то время, как развитие предполагает переход на более высокий порядковый уровень функционирования, связанный, как следствие, с выполнением новых функций.

В рамках индивидуального уровня для всестороннего и качественного развития необходимо следовать и учитывать следующим критериям:

- изначально зафиксировать потребность в обучении, что обусловлено необходимостью выделения целевых финансовых средств;
- осуществить планирование в индивидуальном обучении и развитии, что подразумевает выделение сотрудников, ко-

торые нуждаются в новых знаниях и информации, а также вида последующего обучения;

- получить конкретную поддержку (материальную, моральную, консультационную) от администрации, кураторов, наставников, что будет способствовать возрастанию уровня и степени удовлетворенности от качества преподаваемого обучения.

Таким образом, обучение, развитие и дальнейшая деятельность каждого сотрудника зависит от определенных потребностей как самого работника, так и всей организации, после чего происходит целенаправленное фокусирование усилий на ту сферу человеческих компетенций, которая определяет базу для достижения целей и задач предприятия.

Библиографический список

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Василенко Н.В. Институциональная среда организаций: характеристики и уровни // Проблемы современной экономики. 2008. №3(27).
3. Денисова А.В. HR-бюджет: пошаговое руководство к действию: учеб. пособие. М.: Проспект, 2016. 208 с.
4. Москвин В.А. Оптимизация затрат труда и карьера в бизнесе: рекомендации для предприятий и банков. – М.: Финансы и статистика. 2008. 320 с.
5. Одионова Е.В. Инновационный подход к управлению персоналом // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. 2011. № 5. С. 6-14.
6. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета. Сер: Экономика. 2014. № 3. С. 60-67.
7. Хьюзлид М.А., Беккер Б.И., Битти Р.В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». 2007. 432 с.